

A vezetés új víziói

The Leader of the Future

Jossey-Bass Publishers,
San Francisco, 1996

A Jövő Vezetője (The Leader of the Future) címmel a The Drucker Foundation gondozásában nagyszerű könyv jelent meg az USA-ban a közelmúltban. A könyv a maga nemében egyedi esszégyűjtemény. Egyedi, mert a három szerkesztőnek (Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith és Richard Beckhard) 31 szerzőt vagy szerzőpárost sikerült megnyernie rövid hét-tíz oldalas – tanulmányok megírására, az „Új víziók, stratégiák és gyakorlati megoldások a következő időszak számára” alcímmel megjelölt témakörben.

A könyv ötlete a Drucker Alapítvány (New York) kuratóriumától származik, hogy egy sorozat első darabjaként tanulmánykötet jelenjen meg, főleg amerikai szerzők tollából, a vezetés jövőbeli kérdéseiről. A szerkesztői bevezető szerint a felkért közreműködők, szinte kivétel nélkül megértve a feladat fontosságát, első szóra adták a nevüket és addig még nem publikált írásaikat. (Volt olyan, aki elfoglaltságának sokasága miatt egy hétvégén teljesítette vállalását.) A könyvet a szerkesztők eredeti terve szerint elméleti szakemberek, főleg egyetemi kutatók és kisebb részben tanácsadók írásaival kívánták megjelentetni, de egy nagyvállalati vezérigazgató, meglátva a listát, azt kérdezte: Hol maradnak azok, akik csinálják: („Where are the doers?”) Akceptálva a

megjegyzést, a könyv szerzői közé olyan vállalati nagyságok kerültek mint az AT&T alelnöke, a Vöröskereszt Nemzetközi Szervezetének ügyvezetője, az amerikai autókölcsönzők egyesületének elnöke, a TEXACO vezérigazgatója.

Látható, hogy a gyakorlat képviselői nemcsak az üzleti életet reprezentálják, mivel a könyv egyaránt szól a profit, a public és a nonprofit szektor szervezeteinek vezetői előtt álló kihívásokról. Ezt a gondolatot jelképezi Peter F. Drucker, az alapítvány névadója, a ma élő talán legnagyobb „management guru”, amikor az ajánlásban azt írja, hogy bár sok ember nem tudja azt elképzelni, mégis az Egyesült Államokban a nonprofit szervezetek kínálják a legtöbb vezetői beosztást. Közel egymillió szervezet működik ezen a területen, amelyek kiváló lehetőséget kínálnak a vezetés tanulására. Maga Peter Drucker az USA-beli vezetők sokaságával dolgozott együtt hosszúhosszú pályafutása során. Leírása szerint ezek igen sokfélék voltak, ezért tapasztalatai szerint nem létezik olyan mint „vezetői személyiség”, „vezetési stílus”, „vezetési modell” – mindezek sokfélék. A hatékony vezetők négy egyszerű dolgot tudnak. Ezek összefoglalóan:

- A vezető valaki, akinek követői vannak. Lehetnek nagy gondolkodók, próféták a szervezet élén, de követők nélkül senki sem lehet vezető.
- A hatékony vezető nem az, akit szeretnek, vagy akiért rajonganak. A népszerűség

nem vezetés. A vezetés eredmények produkálása.

- A vezető mindig látható, ezért neki példákat kell mutatnia: jó dolgokat jól csinálnia, hogy kövessék.
- A vezetés nem beosztás, nem privilégium, nem cím, sem nem pénz. A vezetés felelősség.

A druckeri üzenetek megjelenítése 31 esszében történik. Az írások szerzői között olyan világhírű szerzőket üdvözölhetünk mint Charles Handy, Edgar H. Schein, Rosabeth Moss Kauter, Ken Blanchard, Leonard A. Schlesinger és mások, akik már önállóan is számos, időtálló alapművet írtak a vezetésről. Most vállalták, hogy a víziókat a vezetés és a vezetők jövőbeli feladatairól közlétegyék. Az írások témáinak gazdagsága és azok újszerűsége lenyűgöző.

Az első részben a jövő szervezeteinek vezetése a fő mondanó. Itt olyan izgalmas kérdések jelennek meg, mint például:

– A hagyományostól teljesen eltérő, nem hierarchikus szakmai szervezetek („De – Jobbed Organizations”) vezetésének jellemzői, William Bridges tollából.

– A vállalkozói típusú vezetés, vagyis hogyan lehet olyan szervezeteket, amelyekben igen sok vezető dolgozik együtt? (Erről Gifford Pichot közöl írást, aki tanácsadó az innovációs management területén.)

– A szervezeti piramis lelapításának jövőbeli problémái nyernek új megvilágítást Ken Blanchard esszéjében amikor azt kérdezi: ki van a lelapított szervezeti piramis

tetején? És a válasz: a fogyasztóval kapcsolatot tartó személy, tehát valójában a fogyasztó.

A további részek sem kevésbé izgalmasak. Itt a vezetői tevékenység gyakorlati leckéi kerülnek sorra, ugyan-csak a jövő feladataira irányítottan. Rosabeth Moss Kahter, a Harvard Business School professzornője a világklasszis vezetőt a partnerség erejéből származtatja. A partnerség a kozmopolita vezető részéről a nyitottságot, információbefogadást és az új tapasztalatok előnyös hasznosítását jelenti. A jövő kozmopolita vezetője egyszerre integrátor, diplomata, mélyen gondolkodó és több kultúrájú személy.

Mások – mint James F. Belt, az Executive Development Associates alapítója és elnöke – a vezetői szerepek változó kereteivel foglalkoznak. Belt három dimenziót rajzol fel keretként, amelyeket új imperatívuszoknak nevez. Ezek: az üzleti világ, a vezetés és a személyes jellemzők.

A sikeres (hatékony) vezetőnek e három dimenzió egyensúlyát és összhangját kell megtalálnia. A kérdés természetesen az, hogy hogyan? A szerző válasza a megvalósítás fontosságára irányítja a figyelmet, a „honnan?” – „hova?” haladunk jellemzőinek összefoglalását megadva.

A könyv negyedik részében gyakorló vezetők szólnak meg. Írásaiknak üzenete egybeesik a korábbi szerzőkével: a vezetés szolgálat, a fogyasztók és a tulajdonosok (érdekeinek és pénzének) szolgálata. C. William Pollard, a The Service Master Company elnöke, (akit a The Wall Street Journal 1989ben „a jövő sztárjának” választott) 200 000 ember munkáltatójá-

nak nevezheti magát. Cége az USA-n kívül 29 országban nyújt szolgáltatást a fogyasztóinak. Mégis mint vezető érzi a naponta megjelenő felelősségét: a részvényesek naponta döntenek, hogy eladják/megtartják a tulajdonukat jelentő részvényt. A vezetőket vagy éppen felvásárolják azokat. A vezetés gyakorlatáról ír, „outsider”-nek nevezve nézőpontját Sara E. Melendez, a nonprofit alapon működő Independent Sector elnöke is.

Írásából kitűnik, hogy megközelítése egyáltalán nem egy külsőé, nem egy kívülállóé, hanem hasonlóan George B. Weberhez, a Nemzetközi Vöröskereszt ügyvezető igazgatójához – érzi azt a szociális felelősséget, amely az állam(ok) gyengülő feladatvállalása következtében a szociális intézmények, szervezetek vezetőinek vállára helyeződik. (V. ö. Peter Drucker 4. tézise.) Óriási erőforrások mozognak a nonprofitok világában, a Nemzetközi Vöröskeresztnek 163 országban 128 millió tagja és önkéntese, 274 ezer fizetett alkalmazottja, évi 23 milliárd svájci frankos költségvetése van. Hogy ne lenne vezetési feladat ekkora szervezetet működtetni? A jövőre irányult, tudományos alapokon és sikeresen!

A vezetés művészetéről és gyakorlatáról igen sok jó könyvet írtak már és írnak is majd a jövőben. Egyet lehet azonban érteni a szerkesztőkkel, hogy a mégoly nagyszerű könyvek is túl hosszúak ahhoz, hogy a rendkívüli mértékben elfoglalt vezetők elolvassák és feldolgozzák őket. Ez a könyv esszégyűjtemény. Nincsenek benne hosszú fejtegetések, teljesen hiányoznak az irodal-

mi hivatkozások és jegyzetek, ezzel szemben megtaláljuk a jövő vezetésével szembeni kihívásokat és a válaszokat ezekre a kihívásokra.

A vezetés jövőreirányultsága megkívánja, hogy az izgalmas ismeretlen felé mozogjunk. A vezetést lehet tanulni és kell is tanulni, a jelen horizontja mögé nézve. Akik ezt akarják tenni, azoknak szól ez a könyv, sajnos csak angol nyelven. A szerzők nagy számából fakadó szerzői jogi problémák miatt nincs igazi esélye a könyv magyar nyelvre történő fordításának. Két dolog azonban megfontolandó és ajánlatos: Akinek módjában áll, szerezze be és olvassa el angol nyelven.

A vezetési szakma és tudomány legjobb, legközvetlenebb hazai művelői talán összefoghatnának egy hasonló jellegű, a magyar aktualitásokat előtérbe helyező, már a jövő századra irányuló közös munka kidolgozására. Ez a munka mindannyiunknak hasznára válna!

Farkas Ferenc

DOBÁK Miklós
és munkatársai

Szervezeti formák és vezetés

Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,
Budapest, 1996. 264 p.

A Kiadó a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem Vezetési és Szervezési Tanszékének közreműködésével új sorozatot indított SZERVEZETVEZETÉSSTRATÉGIA címen. Dobák Miklós és munkatársai könyve e sorozat első köteteként jelent meg. A sorozat indítását az ez a szükségessé, hogy a vállalatok életében az 1990-es években végbement lényeges változások (privatizáció, új